

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1 Penempatan Karyawan

Prinsip yang perlu dilakukan dalam hal penempatan karyawan adalah *The Right Man and The Right Job* (orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat). Hal ini dimaksudkan agar penempatan karyawan yang dilakukan menjadi efektif dan pelaksanaan kerja dapat mencapai hasil yang memuaskan. Penempatan karyawan yang tepat akan menghasilkan kemampuan melaksanakan tugas dengan baik, tingkat kreativitas, inisiatif yang tinggi, tanggung jawab dan rasa memiliki terhadap pekerjaan.

Penempatan adalah mengalokasikan para karyawan pada posisi kerja tertentu, khusus pada karyawan baru sesuai dengan bakat dan keahlian yang dimilikinya. (Rivai, 2004:210)

Penempatan karyawan adalah menempatkan seseorang pada pekerjaan yang sesuai dengan keterampilan dan pengetahuannya di organisasi atau perusahaan. (Tohardi, 2004:55)

Penempatan karyawan adalah tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan *authority* kepada orang tersebut. (Hasibuan, 2009:63)

Penempatan karyawan adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh manajer untuk menempatkan seseorang karyawan pada pekerjaan dan jabatan yang ada di organisasi. **(Siagian, 2005:165)**

Penempatan tenaga kerja adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggung jawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang, serta tanggung jawabnya. **(Sastrohadiwiryo, 2005:162)**

Setiap tenaga kerja mempunyai hak dan kesempatan yang sama untuk memilih, mendapatkan, atau pindah pekerjaan dan memperoleh penghasilan yang layak baik di dalam negeri maupun luar negeri. Penempatan tenaga kerja dilaksanakan berdasarkan asas terbuka. Bebas, obyektif, serta adil, dan setara tanpa diskriminasi. Penempatan tenaga kerja diarahkan untuk menempatkan tenaga kerja pada jabatan yang sesuai dengan keahlian, keterampilan bakat, minat, dan kemampuan dengan memperhatikan harkat, martabat, hak asasi dan perlindungan hukum. Penempatan tenaga kerja dilaksanakan dengan memperhatikan pemerataan kesempatan kerja sesuai dengan kebutuhan program nasional dan daerah.

Penempatan tenaga kerja terdiri dari :

- a. Penempatan tenaga kerja di dalam negeri
- b. Penempatan tenaga kerja di luar negeri

Pemberi kerja yang memerlukan tenaga kerja dapat merekrut sendiri sehingga kerja yang dibutuhkan atau melalui penempatan tenaga kerja sebagaimana dimaksud wajib memberikan perlindungan sejak rekrutmen sampai penempatan tenaga kerja wajib memberikan perlindungan yang mencakup kesejahteraan, keselamatan, dan baik mental maupun fisik tenaga kerja.

Penempatan tenaga kerja oleh pelaksana dilakukan dengan memberikan pelayanan tenaga kerja. Pelayanan penempatan tenaga kerja bersifat terpadu dalam suatu sistem penempatan tenaga kerja yang meliputi unsur-unsur :

- a. Pencari tenaga kerja
- b. Lowongan tenaga kerja
- c. Informasi tenaga kerja
- d. Mekanisme tenaga kerja
- e. Kelembagaan penempatan tenaga kerja

Unsur-unsur tenaga kerja tersebut dapat dilaksanakan secara terpisah yang ditujukannya penempatan tenaga kerja. Pelaksanaan penempatan tenaga kerja terdiri dari:

- a. Instansi pemerintah bertanggung jawab dibidang ketenagakerjaan.
- b. Lembaga swasta berbadan hukum

Lembaga penempatan tenaga kerja swasta tersebut dalam melaksanakan pelayanan penempatan tenaga kerja wajib memiliki izin tertulis dari menteri atau pejabat yang ditunjuk. Pelaksanaan penempatan tenaga

kerja sebagaimana dimaksud, dilarang memungut biaya penempatan, baik langsung maupun tidak langsung, sebagian atau keseluruhan kepada tenaga kerja dan pengguna tenaga kerja. Lembaga penempatan tenaga kerja swasta hanya dapat memungut biaya penempatan tenaga kerja dari pengguna tenaga kerja dan golongan dan dari jabatan tertentu.

2.1.1 Faktor-faktor yang Harus Dipertimbangkan dalam Penempatan Tenaga Kerja

Untuk menempatkan tenaga kerja yang lulus seleksi, seorang manajer harus mempertimbangkan beberapa faktor yang mungkin sangat berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan. Adapun faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam menempatkan tenaga kerja, yaitu: **(Sastrohadiwiryo, 2005:162)**

a. Prestasi Akademis

Prestasi akademis adalah prestasi yang telah dicapai oleh karyawan selama mengikuti jenjang pendidikan pada masa Sekolah Dasar sampai pendidikan terakhir, dipadukan dengan prestasi yang telah diperoleh berdasarkan hasil seleksi yang telah dilakukan terhadap karyawan yang bersangkutan **(Munandar, 2008:38)**

Prestasi akademis yang dimiliki tenaga kerja selama mengikuti pendidikan sebelumnya harus dipertimbangkan, khususnya dalam penempatan tenaga kerja tersebut untuk menyelesaikan tugas pekerjaan, serta mengemban wewenang dan tanggung jawab. Prestasi akademis yang perlu dipertimbangkan tidak terbatas pada jenjang terakhir pendidikan tetapi

termasuk jenjang pendidikan yang pernah dialaminya. Misalnya, seorang tenaga kerja lulus seleksi dengan latar belakang pendidikan sarjana ekonomi, prestasi akademisnya memperoleh yudisium tinggi. Hal ini perlu dipertimbangkan. Selain itu, prestasi di sekolah umum perlu dipertimbangkan.

Tenaga kerja yang memiliki prestasi akademis tinggi harus ditempatkan pada tugas dan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya, misalnya tugas dan pekerjaan tersebut dipandang berat memerlukan wewenang dan tanggung jawab yang besar. Sebaliknya, tenaga kerja yang memiliki latar belakang akademis rata-rata atau dibawah standar harus ditempatkan pada tugas dan pekerjaan ringan dengan wewenang dan tanggung jawab yang relatif rendah. Latar belakang pendidikan pun harus menjadi pertimbangan dalam menempatkan tenaga kerja. Misalnya, sarjana ekonomi harus ditempatkan pada pekerjaan yang berhubungan dengan bidang ekonomi. Sekolah kejuruan ekonomi harus ditempatkan pada bagian administrasi dan keuangan. Latar belakang sarjana pendidikan harus ditempatkan pada bagian pendidikan dan pelatihan, dan sebagainya. Hal ini dimaksudkan untuk menempatkan tenaga kerja yang tepat pada posisi yang tepat pula.

b. Pengalaman

Pengalaman adalah adalah proses pembentukan pengetahuan atau keterampilan tentang metode suatu pekerjaan karena keterlibatan karyawan tersebut dalam pelaksanaan tugas pekerjaan (Manullang, 2003:15).

Pengalaman kerja adalah ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang dapat memahami tugas–tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakan dengan baik. Pengalaman bekerja pada pekerjaan yang sejenis, perlu mendapatkan pertimbangan dalam penempatan tenaga kerja. Kenyataan menunjukkan makin lama tenaga kerja bekerja, makin banyak pengalaman yang dimiliki tenaga kerja yang bersangkutan. Sebaliknya, makin singkat masa kerja makin sedikit pengalaman yang diperoleh. Pengalaman bekerja banyak memberikan keahlian dan keterampilan kerja. Sebaliknya, terbatasnya pengalaman kerja mengakibatkan tingkat keahlian dan keterampilan yang dimiliki makin rendah.

Pengalaman bekerja yang dimiliki seseorang, kadang-kadang lebih dihargai daripada tingkat pendidikan yang menjulang tinggi. Pepatah klasik mengatakan” *Pengalaman adalah guru yang paling baik*”, (*Experience is the best teacher*).

Pengalaman bekerja merupakan modal utama seseorang untuk terjun dalam bidang tertentu, perusahaan yang belum begitu besar omset keluaran produksinya, cenderung lebih mempertimbangkan pengalaman bekerja daripada pendidikan yang telah diselesaikannya. Tenaga kerja yang berpengalaman dapat langsung menyelesaikan tugas dan pekerjaannya, mereka hanya memerlukan pelatihan dan petunjuk yang relatif singkat.

Sebaliknya tenaga kerja yang hanya mengandalkan latar belakang pendidikan dan gelar yang disandanginya belum tentu mampu mengerjakan tugas yang diberikan kepadanya dengan cepat, mereka perlu diberikan

pelatihan yang memakan waktu dan biaya tidak sedikit, karena teori yang pernah diperoleh dari bangku pendidikan kadang-kadang berbeda dengan praktek di lapangan pekerjaan.

c. Kesehatan Fisik dan Mental

Pengujian/tes kesehatan berdasarkan laporan dari dokter yang dilampirkan pada surat lamaran maupun tes kesehatan khusus yang diselenggarakan selama seleksi sebenarnya tidak menjamin tenaga kerja benar-benar sehat jasmani maupun rohani. Kadang-kadang hasil pengujian kesehatan yang dilakukan dokter umum, khususnya pada pusat kesehatan masyarakat setempat tidak ubahnya hanya formalitas saja.

Meskipun zaman reinformasi tetapi banyak persyaratan fundamental yang dapat dibeli. Praktek ini banyak dijumpai pada para calon tenaga kerja dengan latar belakang pendidikan setingkat Sekolah Menengah Atas (SMA) kebawah yang mengajukan lamaran perusahaan swasta, terutama pada industri tekstil. Tidak mustahil setelah tenaga kerja tersebut bekerja dalam waktu relatif singkat terkena penyakit yang mengganggu pekerjaan, apalagi yang bersangkutan ditempatkan pada bagian yang membutuhkan tenaga yang kuat atau mengoperasikan mesin-mesin produksi tenun dan sebagainya.

Dalam menempatkan tenaga kerja, faktor kesehatan fisik dan mental perlu dipertimbangkan untuk menghindari kerugian perusahaan. Meskipun tingkat kepercayaan hasil tes kesehatan yang dilakukan kurang akurat, terutama tentang kondisi fisik, namun sepiantas lalu tenaga kerja yang bersangkutan dapat dilihat. Selanjutnya perlu dipertimbangkan tempat mana

yang cocok bagi tenaga kerja yang bersangkutan sesuai dengan kondisi fisiknya. Adapun untuk menilai kesehatan mental, tidak semudah menilai kesehatan fisik, perlu dokter khusus yang ahli dalam bidang itu.

Tenaga kerja yang kondisi fisiknya lemah, sebaiknya ditempatkan pada bagian yang tidak memerlukan tenaga kuat serta bukan pada bagian operasi mesin-mesin produksi. Sebaiknya pekerjaan yang berat untuk tenaga kerja yang fisiknya benar-benar kuat. Hal ini perlu dipertimbangkan karena apabila bagian penempatan tenaga kerja mengabaikannya, perusahaan akan mendapat kerugian.

d. Status Perkawinan

Perkawinan merupakan perhubungan antara laki-laki dan perempuan menjadi suami istri (**Wirawan, 2008:60**). Terdapat dua macam status perkawinan yaitu kawin dan tidak kawin. Individu dengan status kawin berarti ia mempunyai ikatan perkawinan yang sah dengan pasangannya, baik secara hukum maupun secara agama. Subyek dengan status menikah ini digolongkan lagi menjadi tiga kelompok yaitu, menikah dengan suami/istri yang bekerja, menikah dengan suami/istri yang tidak bekerja, janda atau duda.

Formulir diberikan kepada para pelamar agar keadaan pribadi pelamar diketahui dan dapat menjadi sumber pengambilan keputusan, khususnya dalam bidang ketenaga kerjaan. Status perkawinan tenaga kerja juga merupakan hal penting untuk diketahui, status perkawinan dapat menjadi

bahan pertimbangan, khususnya dalam menempatkan tenaga kerja yang bersangkutan.

Tenaga kerja wanita memiliki suami atau anak perlu dipertimbangkan penempatannya, sebaiknya tenaga kerja yang bersangkutan tidak ditempatkan pada perusahaan yang jauh dari tempat tinggalnya, baik kantor cabang maupun kantor pusat. Misalnya perusahaan yang berdomisili di Jakarta memiliki tiga cabang yaitu Bogor, Bandung, dan Yogyakarta. Untuk ditempatkan pada cabang-cabang tersebut kebetulan ada salah seorang tenaga kerja yang lulus seleksi yang berasal dari Yogyakarta dan mengikuti suaminya bekerja di Yogyakarta pula, tidak di Bogor atau Bandung. Akan tetapi tidak menutup kemungkinan apabila tenaga kerja minta ditempatkan di Bogor karena suaminya dua bulan lagi pindah ke Bogor. Berdasarkan beberapa masukan yang dihimpun manajer tenaga kerja, hal ini tetap mungkin dilakukan. Manajer yang baik akan selalu menerima dan mempertimbangkan masukan dari anak buahnya sepanjang dapat menambah produktivitas kerja.

e. Usia

Usia adalah jumlah waktu sejak seseorang dilahirkan sampai saat penelitian berlangsung dihitung dalam satuan tahun (**Arif, 2009:38**). Dalam menempatkan tenaga kerja, faktor usia tenaga kerja yang lulus seleksi perlu dipertimbangkan seperlunya. Hal ini untuk menghindarkan rendahnya produktivitas yang dihasilkan oleh tenaga kerja yang bersangkutan. Tenaga kerja yang pada umumnya sudah agak tua, sebaliknya ditempatkan pada pekerjaan yang tidak membutuhkan tenaga fisik dan tanggung jawab yang

berat, cukup diberikan pekerjaan yang seimbang dengan kondisi fisiknya. Sebaliknya tenaga kerja yang masih mudah dan energik sebaliknya diberikan pekerjaan yang agak berat dibandingkan dengan tenaga tua.

2.1.2 Konsep-konsep dalam Penempatan Karyawan

Adapun konsep-konsep dalam penempatan karyawan terbagi atas beberapa hal sebagai berikut: **(Siagian, 2005:169)**

a. Promosi

Promosi adalah apabila karyawan dipindahkan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar tingkatnya dalam hirarki jabatannya lebih tinggi dalam penghasilannya pun lebih besar.

b. Alih Tugas

Dalam rangka penempatan, alih tugas dapat mengambil salah satu dari dua bentuk:

- 1) Penempatan seseorang pada tugas baru dengan tanggung jawab, hirarki jabatan dan penghasilan yang relatif sama dengan status yang lama.
- 2) Alih tempat berarti seorang pekerja melakukan pekerjaan yang sama atau sejenis, penghasilan tidak berubah dan tanggung jawabnya pun relatif sama. Hanya saja secara fisik lokasi tempatnya bekerja lain dari yang sekarang.

c. Demosi

Demosi berarti karyawan yang karena berbagai pertimbangan akan mengalami penurunan jabatan atau pangkat dan penghasilan serta tanggung

jawab. Ketiga hal diatas merupakan konsep penempatan yang dilakukan didasarkan atas kemampuan dan prestasi dari karyawan itu sendiri.

2.2 Analisis Jabatan

Kegiatan analisis jabatan merupakan hal yang sangat penting bagi suatu organisasi, karena berbagai tindakan dalam pengelolaan sumber daya manusia tergantung pada informasi tentang analisis pekerjaan yang telah dilakukan. Tanpa perencanaan sumber daya manusia yang tepat, sebuah perusahaan akan mengalami kesulitan dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

Analisis jabatan adalah suatu cara sistematis untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang isi pekerjaan dan kebutuhan tenaga manusia, dan konteks dimana pekerjaan dilaksanakan. **(Malthis dan Jackson, 2006:235)**

Analisis jabatan pada dasarnya merupakan alat bagi pimpinan organisasi dalam memecahkan masalah ketenagakerjaan secara manusiawi. **(Manullang, 2006:24)**

Analisis jabatan adalah informasi tertulis mengenai pekerjaan apa yang harus dikerjakan dalam suatu perusahaan agar tujuan tercapai. Analisis jabatan juga menganalisis dan mendesain pekerjaan apa saja yang harus dikerjakan, bagaimana mengerjakannya, dan mengapa pekerjaan itu harus dikerjakan. **(Hasibuan, 2009:23)**

Analisis jabatan menyediakan data tentang syarat kerja yang kemudian digunakan untuk uraian jabatan dan spesifikasi jabatan. Informasi

yang dicari mengkombinasikan/mengambil keputusan, mesin dan alat-alat bantu yang digunakan dalam melaksanakan tugas standar prestasi, konteks pekerjaan dan syarat pekerjaan. **(Sumarsono, 2003:84)**

Hasil pertama yang segera diperoleh dari proses analisis jabatan adalah deskripsi jabatan. Deskripsi jabatan adalah rincian pekerjaan yang berisi informasi yang menyeluruh tentang tugas, kewajiban, tanggung jawab, dan kondisi-kondisi yang diperlukan apabila pekerjaan tersebut dikerjakan. **(Sastrohadiwiryono, 2005:128)**

1.2.1 Deskripsi Jabatan

Deskripsi jabatan (*job deskriptor*) adalah informasi tertulis yang menguraikan tugas-tugas dan tanggung jawab, kondisi pekerjaan, hubungan pekerjaan dengan aspek-aspek pekerjaan pada suatu jabatan tertentu dalam organisasi. Uraian pekerjaan harus jelas dan persepsinya harus mudah untuk dipahami serta menguraikan hal-hal berikut : **(Hasibuan, 2009:33)**

- a. Identifikasi pekerjaan atau jabatan yakni memberikan nama jabatan seperti Rektor, Dekan, Dosen dan Kepala Bagian Administrasi.
- b. Hubungan tugas dan tanggung jawab yakni perincian tugas dan tanggung jawab serta nyata diuraikan secara terpisah agar jelas diketahui. Rumusan hubungan hendaknya menunjukkan antar pejabat dengan orang lain di dalam maupun di luar organisasi.
- c. Standar wewenang dan pekerjaan yakni wewenang prestasi yang harus dicapai oleh setiap pejabat harus jelas.
- d. Syarat kerja harus diuraikan dengan jelas seperti alat-alat, mesin-mesin dan bahan baku yang akan dipergunakan untuk melakukan pekerjaan tersebut.
- e. Ringkasan pekerjaan atau jabatan hendaknya menguraikan bentuk umum pekerjaan dengan hanya mencantumkan fungsi-fungsi dan aktivitas utamanya.
- f. Penjelasan tentang jabatan dibawah dan diatasnya yaitu harus dijelaskan jabatan darimana si petugas dipromosikan dan ke jabatan mana si petugas akan dipromosikan.

Berdasarkan hal diatas dapat dijelaskan deskripsi jabatan diberatkan pada jabatan dan isi jabatan itu sendiri, bukan pada orang yang memegang jabatan tersebut. Deskripsi jabatan merupakan catatan yang sistematis dan teratur dan mengenai tugas dan tanggung jawab suatu jabatan yang diarahkan pada kenyataan apa, mengapa, bagaimana, kapan, dan dimana suatu pekerjaan dilaksanakan.

2.2.2 Spesifikasi Jabatan

Spesifikasi pekerjaan berbeda-beda pada setiap perusahaan karena spesifikasi ini pada dasarnya disusun berdasarkan deskripsi pekerjaan yang telah dilakukan perusahaan, dimana deskripsi ini juga tidak sama pada masing-masing perusahaan.

Spesifikasi jabatan adalah suatu proses yang menunjukkan siapa yang melakukan pekerjaan dan faktor-faktor manusia yang diisyaratkan. Spesifikasi pekerjaan merupakan profil karakteristik manusia yang diperlukan untuk suatu pekerjaan. Dengan adanya spesifikasi yang baik maka karyawan yang diterima dan ditempatkan akan sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan. **(Handoko, 2004:48).**

Spesifikasi jabatan dapat juga diartikan sebagai persyaratan pengetahuan, keterampilan, keahlian, kemampuan mental, kemampuan fisik dan sifat-sifat kepribadian tertentu yang dipersyaratkan pada pekerja untuk dapat melaksanakan pekerjaan/jabatan secara efektif dan efisien. **(Nawawi, 2003:108)**

Spesifikasi jabatan menonjolkan karakteristik manusia yang diperlukan dalam melaksanakan suatu pekerjaan tertentu. Spesifikasi jabatan dapat dikatakan baik apabila memuat tentang:

1. Literatur orang yang melaksanakan suatu pekerjaan tertentu.
2. Kode pekerjaannya.
3. Tanggal spesifikasi pekerjaan yang dibuat.
4. Nama dan jabatan penyusunan spesifikasi jabatan.
5. Lokasi pekerjaan.
6. Pangkat pekerjaan yang bersangkutan.
7. Penjelaja, atasan langsung pekerja yang bersangkutan.
8. Kemampuan yang meliputi pendidikan, pelatihan, dan pengalaman.
9. Persyaratan khusus yang harus dipenuhi baik dalam arti fisik maupun mental.
10. Kondisi pekerjaan. **(Siagian, 2005:90)**

Spesifikasi pekerjaan penting karena beberapa alasan antara lain adalah:

1. Agar suatu pekerjaan tertentu memiliki kualifikasi yang diharuskan oleh undang-undang.
2. Agar spesifikasi pekerjaan yang lain berdasarkan pada tradisi professional.
3. Agar spesifikasi dapat melibatkan pembuatan standar atau kriteria tertentu yang dianggap perlu bagi kinerja yang berhasil. **(Simamora, 2004:115)**

2.2.3 Analisis Jabatan sebagai Sumber Informasi

Informasi jabatan harus jelas dan dapat dipercaya karena informasi jabatan tidak hanya berguna bagi pemilihan karyawan tetapi juga sebagai pedoman dalam kegiatan personalia seperti mutasi, promosi, dan kompensasi. Dengan dilakukannya proses analisis jabatan dapat diketahui apa yang akan

dikerjakan oleh karyawan, bagaimana mengerjakan tugas dan bagaimana kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas tersebut.

Salah satu penggunaan informasi analisis jabatan atau pekerjaan yaitu digunakan untuk menempatkan para karyawan pada pekerjaan-pekerjaan yang sesuai dengan keterampilannya agar mereka bekerja secara efektif.

(Hasibuan, 2009:32)

Ada empat jenis informasi yang dikemukakan dalam analisis jabatan:

(Martoyo, 2006:5)

- a. Analisis jabatan memberikan gambaran umum tentang unsur-unsur jabatan yang dilakukan dalam jabatan
- b. Analisis jabatan mencatat syarat-syarat perorangan yang penting untuk masing-masing jabatan
- c. Analisis jabatan mencatat tanggung jawab dari pemegang jabatan
- d. Analisis jabatan mencatat beberapa kondisi kerja yang penting

Dengan menggunakan sejumlah metode dan instrumen sebuah proses analisis jabatan akan mengumpulkan dan menyeleksi data tentang sebuah pekerjaan dan menjadi dan menjadi fakta-fakta yang akan berguna untuk berbagai tujuan organisasi yang bermanfaat. Semua fakta dan informasi yang dikumpulkan melalui proses analisis jabatan hanyalah yang terkait dengan pekerjaan dan tidak mengenai karyawan yang mengerjakannya. Sehingga dengan adanya analisis jabatan akan memberikan informasi yang jelas dan dapat dipercaya.

2.3 Penarikan Tenaga Kerja (*Recruitment*)

Penarikan (*recruitment*) adalah masalah penting dalam pengadaan tenaga kerja. Jika penarikan berhasil artinya banyak pelamar yang memasukkan lamarannya, peluang untuk mendapatkan karyawan yang baik terbuka lebar, karena perusahaan dapat memilih terbaik dari yang baik.

Rekrutmen merupakan suatu fungsi untuk mencari, menemukan, dan menarik pelamar-pelamar untuk lowongan pekerjaan (**Moekijat, 2003:80**).

Rekrutmen merupakan suatu proses mencari, mengadakan, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi. (**Sutrisno, 2011:45**)

Penarikan pegawai merupakan kegiatan untuk mendapatkan sejumlah tenaga kerja dari berbagai sumber, sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan, sehingga mereka mampu menjalankan misi organisasi untuk merealisasikan visi dan tujuannya. (**Suwatno dan Donni, 2011:89**)

Defenisi lain menyebutkan rekrutmen adalah mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutup kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan karyawan. (**Simamora, 2004:122**). Terdapat dua sumber penarikan pelamar yang dapat digunakan, yaitu:

1. Sumber Internal

Sumber internal atau sumber dari dalam perusahaan adalah berkenaan dengan karyawan yang ada saat ini di dalam organisasi.

Adapun alasan dasar untuk kebijaksanaan rekrutmen suatu perusahaan adalah:

- a. Sebagian orang umumnya mengharapkan adanya peningkatan gaji dan status dalam karir mereka, sehingga menimbulkan kebijaksanaan dalam perputaran karyawan (*employee turn over*)
- b. Manajemen perusahaan dapat secara lebih akurat menilai keahlian, pengetahuan dan karakteristik dari karyawannya yang ada saat ini dibandingkan jika dilakukan wawancara terhadap pelamar.
- c. Proses rekrutmen dan seleksi dapat disederhanakan, karena yang direkrut dari luar hanyalah pekerjaan-pekerjaan dan persyaratan pendidikan, keahlian dan pengetahuan untuk pekerjaan ini relatif sederhana.
- d. Individu yang ditarik dari dalam perusahaan tentunya telah lebih mengenal perusahaan dan orang-orangnya. Dengan demikian penarikan dari dalam akan lebih mudah dibandingkan jika perusahaan melakukan rekrutmen sumber eksternal.

2. Sumber Eksternal

Adanya lowongan pekerjaan dalam suatu perusahaan tidaklah berarti dengan sendirinya akan ada pelamar untuk jabatan tersebut. Banyak perusahaan yang harus aktif melakukan penarikan tenaga kerja. Cara-cara yang ditempuh adalah dengan menggunakan:

a. Iklan

Penggunaan iklan dalam mencari karyawan yang diinginkan banyak dijalankan oleh berbagai perusahaan. pada umumnya pemasangan iklan bisa dilakukan pada media yang dibaca oleh kalangan luas yang mencantumkan beberapa iklan lowongan kerja yang tersedia.

b. Kantor penempatan tenaga kerja

Di Indonesia lazim disebut dengan Kantor Departemen Tenaga Kerja. Meskipun juga kantor penempatan tenaga kerja (*employment agency*) ini dilakukan pihak swasta.

c. Rekomendasi karyawan yang sedang bekerja

Cara semacam ini mempunyai kebaikan dalam segi kepercayaan. Artinya karyawan yang memberikan rekomendasi berarti telah melakukan *screening* pendahuluan, sebelum memberikan rekomendasi.

d. Lembaga pendidikan

Dengan semakin berkembangnya jabatan-jabatan dalam perusahaan, maka masyarakat yang dituntut makin kompleks dan fungsi teknis, sehingga memerlukan tenaga-tenaga lulusan sekolah-sekolah tinggi, akademi maupun universitas.

e. Lamaran yang masuk secara kebetulan

Kadang-kadang terjadi bahwa suatu perusahaan tidak atau belum mengumumkan suatu lowongan jabatan yang dibutuhkan.

Tetapi ada saja kemungkinan seorang pelamar (pencari kerja), baik datang sendiri maupun lewat surat.

f. Nepotisme

Pemberian jabatan kepada sanak saudara atau famili sering dijumpai pada perusahaan perorangan atau perusahaan keluarga.

g. *Leasing* (tenaga honorer)

Untuk menyesuaikan dengan kebutuhan fluktuasi jangka pendek, maka perusahaan biasa mencari tenaga kerja honorer yang dipekerjakan dalam jangka waktu pendek.

h. Serikat buruh

Di negara yang sudah mempunyai serikat buruh yang kuat, cara ini sering digunakan perusahaan. tetapi di Indonesia masih belum banyak yang menggunakan terutama serikat buruh yang belum berfungsi. (Siagian, 2005:102)

2.4 Seleksi

Seleksi adalah suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang diterima atau ditolak untuk menjadi karyawan perusahaan. Seleksi ini didasarkan pada spesifikasi tertentu dari setiap perusahaan yang bersangkutan. (Hasibuan, 2009:47)

Seleksi merupakan suatu proses untuk memutuskan pegawai yang tepat dari sekumpulan calon pegawai yang didapat melalui proses perekrutan, baik perekrutan internal maupun eksternal. (Suwatno dan Donni, 2011:89)

Tujuan dari seleksi karyawan adalah untuk mendapatkan tenaga kerja yang paling tepat dan dengan jumlah tepat pula untuk memangku suatu jabatan tertentu. Dengan demikian merupakan suatu keharusan bahwa dalam proses seleksi diadakan penilaian akan sifat-sifat dan karakteristik dari pada pelamar sebagaimana tergambar dalam *job description*, sehingga tenaga kerja yang diterima adalah yang memenuhi syarat-syarat sebagaimana terdapat dalam *job spesification*.

Pada umumnya beberapa kualifikasi yang disebut dibawah ini menjadi dasar seleksi tenaga kerja: **(Moekijat, 2003:88)**

1) Keahlian

- a. *Tecknical Skill*, keahlian teknis yang harus dimiliki dan merupakan jenis keahlian tenaga kerja
- b. *Human Skill*, keahlian yang harus dimiliki oleh mereka yang memimpin beberapa orang bawahan
- c. *Conceptual Skill*, keahlian untuk dapat mengkoordinir segala aktivitas guna tercapainya realisasi dan tujuan perusahaan.

2) Pengalaman

Keahlian dan pengalaman merupakan dua kualifikasi yang selalu diperhatikan dalam pemilihan tenaga kerja, pada umumnya perusahaan lebih mengarahkan untuk memilih tenaga kerja yang berpengalaman, tetapi tidak selalu menjamin dalam penyelesaian tugas bila tidak didukung intelegensi yang baik.

3) Umur

Kualifikasi umur juga diperhitungkan, tenaga kerja yang muda biasanya relatif bersemangat.

4) Jenis kelamin

Karena emansipasi, maka terbuka banyak peluang bagi kaum wanita untuk memangku suatu jabatan yang dulu hanya diperuntukkan bagi kaum pria.

5) Pendidikan

Pendidikan sering kali dikaitkan dengan latihan yang umumnya dapat menunjukkan kesanggupan dari pelamar, jadi tanpa adanya pendidikan yang memadai menyebabkan calon pelamar tidak mendapatkan perhatian dalam proses pemilihan.

6) Keadaan fisik

Untuk memangku jabatan tertentu, keadaan fisik harus mendapat perhatian, jabatan yang memerlukan tenaga kerja yang kuat tentu tidak boleh mengabaikan fisik pelamar yang akan memegang jabatan tersebut.

Selanjutnya terdapat beberapa komponen dalam proses seleksi karyawan sebagai berikut:

- a. Seleksi surat-surat lamaran
- b. Pengisian blanko lamaran
- c. Pemeriksaan referensi
- d. Wawancara pendahuluan
- e. Tes penerimaan
- f. Tes psikologi
- g. Tes kesehatan
- h. Wawancara akhir atasan langsung
- i. Memutuskan diterima atau ditolak (**Hasibuan, 2009:57**)

Pada garis besarnya, seleksi tenaga kerja dilakukan dengan maksud untuk mendapatkan ketegasan tentang kecakapan, kepribadian, kebiasaan, dan lain-lain. Data dan keterangan yang dipandang perlu untuk mendapatkan tenaga kerja yang berdaya guna dan berhasil guna yang sebesar-besarnya. Hal tersebut dapat dicapai dengan cara berikut:

1. Seleksi tertulis
Seleksi tertulis dilakukan dengan cara subjektif dan objektif
2. Seleksi Intelligensi
Seleksi intelligensi dimaksudkan untuk mengukur tingkat intelligensi yang dimiliki oleh calon tenaga kerja.
3. Seleksi Wawancara
Seleksi lisan dimaksudkan untuk memimpin bentuk, gerak-gerik, perangai, tindak-tanduk, dan lain-lainnya yang tidak dapat dilihat dari seleksi tertulis.
4. Seleksi Praktek
Seleksi praktek dimaksudkan untuk mengetahui kecakapan dan ketangkasan mempergunakan sarana dan prasarana kerja.
5. Seleksi Kecakapan Khusus
Seleksi kecakapan khusus dilakukan dengan maksud untuk mengetahui ketangkasan jasmani, kecakapan dan keteraturan gerak, kelincahan gerak, kekuatan ingatan, serta kecakapan pengamatan.
6. Seleksi Emosional
Seleksi emosional dimaksudkan untuk mengetahui syarat dan kepribadian serta kematangan emosional pelamar yang diperlukan untuk jabatan-jabatan tertentu.
7. Seleksi Pemahaman
Seleksi pemahaman dimaksudkan untuk mengetahui tingkat kecakapan pelamar dalam memahami suatu pekerjaan yang akan diberikan kepadanya kelak jika ia diterima kerja.
8. Seleksi Kesehatan
Seleksi kesehatan dilakukan dengan maksud untuk mengetahui tingkat kesehatan sebagai persyaratan bagi masing-masing jabatan yang memerlukan tenaga kerja. **(Sastrohadiwiryo, 2005:151-152)**

Adapun kriteria dasar seleksi tenaga kerja meliputi:

1. Seleksi harus berpedoman pada analisis pekerjaan dan rencana perekrutan tenaga kerja
2. Seleksi harus efisien dan efektif

3. Seleksi harus memperhatikan peraturan dan ketentuan yang berlaku
4. Seleksi harus dilakukan secara objektif dan jujur
5. Bagian seleksi tenaga kerja harus profesional. **(Sastrohadiwiryo, 2005:161)**

2.5 Hubungan Spesifikasi Jabatan dan Seleksi Terhadap Penempatan Karyawan

Spesifikasi pekerjaan merupakan profil karakteristik manusia yang diperlukan untuk suatu pekerjaan. Dengan adanya spesifikasi yang baik maka karyawan yang diterima dan ditempatkan akan sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan. **(Handoko, 2004:48)**

Dalam spesifikasi, telah ditetapkan persyaratan atau kualifikasi minimum dari orang yang dapat menjabat atau melakukan pekerjaan tersebut, seperti prinsip penempatan orang-orang yang tepat dan penempatan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat atau *“the right man on the right place and the right man behind the right gun”*. **(Hasibuan, 2006:49)**

Seleksi adalah kegiatan dalam manajemen SDM yang dilakukan setelah proses rekrutmen selesai dilaksanakan. Hal ini berarti telah terkumpul sejumlah pelamar yang memenuhi syarat untuk kemudian dipilih mana yang dapat ditetapkan sebagai karyawan dalam suatu perusahaan. Proses pemilihan ini yang dinamakan dengan seleksi. Proses seleksi sebagai sarana yang digunakan dalam memutuskan pelamar mana yang akan diterima. Prosesnya dimulai ketika pelamar melamar kerja dan diakhiri dengan keputusan penerimaan. Berdasarkan pengertian itu maka kegiatan seleksi itu

mempunyai arti yang sangat strategis dan penting bagi perusahaan. **(Rivai, 2004:170)**

Pertimbangan rasional dalam pengambilan keputusan untuk menempatkan tenaga kerja merupakan keseluruhan pengambilan keputusan yang didasarkan atas fakta keterangan, dan data yang dianggap representatif. Artinya, pengambilan keputusan dalam penempatan tenaga kerja tersebut atas dasar hasil seleksi yang telah dilakukan oleh manajer tenaga kerja, khususnya bagian seleksi tenaga kerja.

Pertimbangan objektif ilmiah berdasarkan data dan keterangan tentang pribadi tenaga kerja, baik atas referensi dari seseorang maupun atas hasil seleksi tenaga kerja yang pelaksanaannya tanpa mengesampingkan metode-metode ilmiah.

Penempatan (*placement*) adalah tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan *authority* kepada orang tersebut. **(Hasibuan, 2006:63)**

Apabila seleksi selesai dilaksanakan, hasilnya harus segera diinformasikan agar yang bersangkutan mengetahuinya. Pelaksanaannya dapat disampaikan melalui media massa cetak maupun media massa elektronik, tergantung pertimbangan yang paling menguntungkan. Makin cepat informasi yang diberikan, akan makin baik bagi calon tenaga kerja yang mengikuti seleksi maupun bagi proses mekanisme kerja perusahaan.

Pelamar yang lulus seleksi harus segera diberi informasi, begitu juga bagian penempatan tenaga kerja perlu mengetahui agar dikondisikan dengan keadaan perusahaan sehingga tenaga kerja dapat ditempatkan berdasarkan kualifikasi yang bersangkutan. Laporan bagian seleksi tenaga kerja merupakan kunci bagi penempatan tenaga kerja. Tanpa laporan, bagian penempatan tenaga kerja tidak dapat berbuat apa-apa. Sebaliknya, bagian seleksi tenaga kerja memiliki hubungan horizontal dengan bagian penempatan tenaga kerja. Bagian seleksi tenaga kerja dengan bagian penempatan tenaga kerja ibarat dua cupu manik dalam kolam yang sama dengan manajer tenaga kerja.

2.6 Pandangan Islam tentang Penempatan Karyawan

Penempatan karyawan merupakan faktor penting dalam perusahaan berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia dalam mencapai tujuan perusahaan. Penempatan karyawan bertujuan menempatkan orang yang tepat pada jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya, sehingga akan menjadi sumber daya yang produktif.

Allah berfirman dalam al-Quran Surat az-Zumar ayat 39:



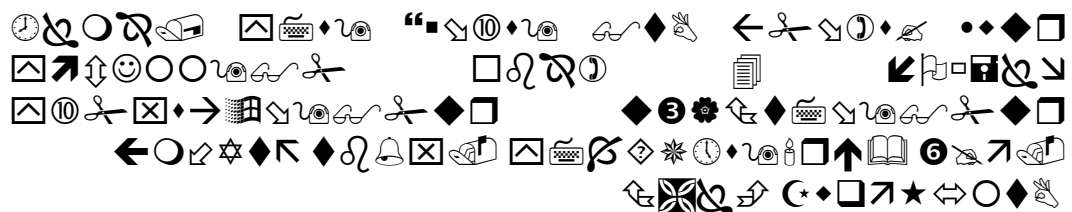
Artinya: Katakanlah "Hai kaumku, Bekerjalah sesuai dengan keadaanmu, Sesungguhnya aku akan bekerja (pula), Maka kelak kamu akan mengetahui". (Q.S az-Zumar:39)

Berdasarkan ayat tersebut, maka dapat kita pahami bahwa penempatan merupakan faktor penting dalam perusahaan, karena penempatan bertujuan

untuk menempatkan orang-orang yang tepat pada jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuan, pengalaman, prestasi, pengetahuan dan sikap-sikap mereka. Tetapi apabila penempatan tidak sesuai maka akan berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan, karena prestasi tidak akan diperoleh tanpa bekerja.

Menurut Islam suatu pekerjaan merupakan tanggung jawab atau amanah ilmiah dan oleh karena itu hendaknya diberikan kepada orang yang tepat, dan tanggung jawab hendaknya diberikan kepada orang yang mampu memikulnya dan yang mempunyai kemampuan untuk bertindak adil atas amanah yang dipercayakan kepadanya.

Karakter manusia yang mengerjakan sesuatu, namun tidak mengetahui pekerjaan sama sekali juga merupakan penyebab kegagalan usaha atau pekerjaan. Hal ini dijelaskan dalam Surah Al-Israa' ayat 36 Allah berfirman:



Artinya: “Dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan, dan hati, semuanya itu akan diminta pertanggung jawabnya”. (Q.S Al-Israa:36)

Sebelum menempatkan seseorang pada suatu jabatan atau pekerjaan tertentu kita harus benar-benar teliti dalam memilih orang yang akan kita serahi tugas dan tanggung jawab serta pemegang amanat hendaknya jangan mengkhianati amanat karena kita bekerja bukan untuk mendapatkan

keuntungan duniawi saja tetapi kita harus mengetahui bahwa bekerja juga mencari keridhoan Allah swt. Hal ini dijelaskan pada hadist yang artinya:

“ Apabila suatu urusan diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya, maka tunggu saat kehancurannya”. (H.R Bukhari)

Dapat diambil kesimpulan bahwa dalam menjalankan aktivitas apapun dalam kehidupan baik yang bersifat individu maupun untuk kepentingan bisnis harus berdasarkan al-Qur'an dan Sunnah agar sesuai dengan syariat Islam dan selain mendapatkan keuntungan di dunia juga akan mendapatkan keuntungan di akhirat kelak. Penempatan karyawan pada satu posisi tertentu yang harus mengemban tugas dan tanggung jawab dan menyelesaikannya dengan baik, pihak perusahaan harus benar-benar memilih orang yang tepat yang sesuai dengan keahliannya. Karena pekerjaan itu selain menjadi tanggung jawab perusahaan dapat tercapai dengan baik dan maksimal.

2.7 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian yang sebelumnya dilakukan mengenai penempatan:

Saridana (2009), Analisis Penempatan Karyawan pada PT. Buana Wira Lestari Mas Indra Sakti di Sungai Limau Kec. Siberida Kab. Indragiri Hulu Rengat, dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa dalam penempatan karyawan pada PT. Buana Wira Lestari Mas Indra Sakti tidak memuaskan atau belum efektif karena analisa jabatan tidak sesuai dengan pekerjaan dan jabatan, kebijakan proses seleksi yang dilakukanpun tidak memuaskan.

Indra Astaty (2008), Analisis Penempatan Karyawan pada PT. Tribakti Sarimas Bukit Payung Kuantan Singingi, dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa PT. Tri Bakti Sarimas Bukit Payung belum melakukan penempatan karyawan dengan baik.

Fatimah (2012), Pengaruh Penempatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Jasa Riau Advertising Pekanbaru, dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa penempatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Jasa Riau Adversiting Pekanbaru.

Penelitian ini dilaksanakan berdasarkan pada fenomena yang terjadi dan beberapa penelitian sebelumnya. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada sama-sama meneliti tentang faktor-faktor yang mempengaruhi penempatan. Kemudian perbedaannya terletak pada jumlah sampel, tempat penelitian, variabel independent yang menggabungkan variabel yang pernah diteliti peneliti sebelumnya, dan metode analisis data. Berdasarkan latar belakang diatas dapat diketahui bahwa penelitian yang penulis lakukan memperkaya dan memperluas penelitian sebelumnya.

2.8 Kerangka Pemikiran Penelitian

Penempatan karyawan adalah penempatan orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat dan penempatan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat. (Hasibuan, 2009:64)

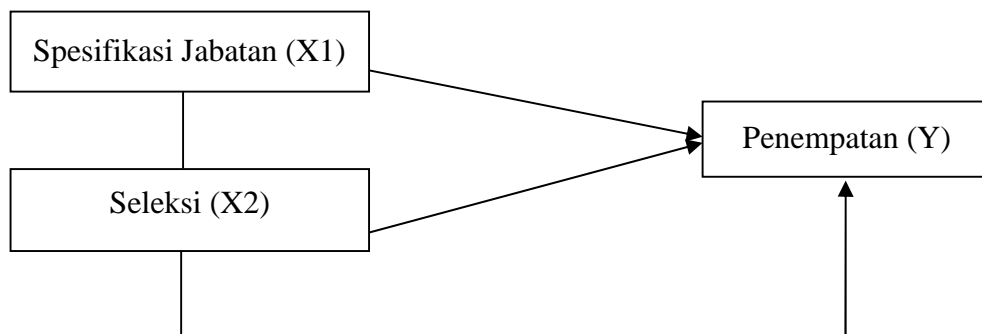
Penempatan yang tepat akan menghasilkan kemampuan melaksanakan tugas yang baik, tingkat kreativitas dan inisiatif yang tinggi serta memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaan.

Spesifikasi jabatan adalah profil karakteristik manusia yang diperlukan untuk suatu pekerjaan, dimana karyawan yang diterima dan ditempatkan akan sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan.

(Handoko, 2004:48)

Penempatan (*placement*) adalah tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan *authority* kepada orang tersebut. **(Hasibuan, 2006:63)**

Dari teori-teori diatas dapat dibuat kerangka pemikiran seperti gambar berikut ini.



**Gambar 1: Kerangka Pemikiran Penelitian
(Pengaruh Spesifikasi Jabatan (X1) dan Seleksi (X2)
Terhadap Penempatan Karyawan (Y))**

2.9 Defenisi Konsep Operasional Variabel

No	Variabel	Pengertian	Indikator	Skala
1	Penempatan (Y)	Penempatan karyawan adalah menempatkan seseorang pada pekerjaan yang sesuai dengan keterampilan dan pengetahuannya di organisasi atau perusahaan. (Tohardi, 2004:55)	a. Hak dan kesempatan b. Asas keterbukaan c. Objektif d. Adil e. Diskriminasi f. Pemerataan kesempatan kerja	Likert
2	Spesifikasi Jabatan (X1)	Spesifikasi jabatan adalah profil karakteristik manusia yang diperlukan untuk suatu pekerjaan, dimana karyawan yang diterima dan ditempatkan akan sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan. (Handoko, 2004:48)	a. Pengetahuan b. Keterampilan c. Keahlian d. Kemampuan mental e. Kemampuan fisik	Likert
3	Seleksi (X2)	Seleksi adalah suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang diterima atau ditolak untuk menjadi karyawan perusahaan. (Hasibuan, 2009:47)	a. Analisis Jabatan dan rencana perekrutan tenaga kerja b. Efisien dan efektif c. Sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang berlaku. d. Objektif dan jujur. e. Profesional	Likert

2.10 Hipotesis

Berdasarkan latar belakang permasalahan maka dapat ditarik hipotesis diduga bahwa spesifikasi jabatan dan seleksi berpengaruh terhadap penempatan karyawan di BNI Syariah Cabang Pekanbaru.